

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOGUĆNOSTI RAZVOJA OBITELJSKOG  
BIZNISA U ZADRU**

**Mentor:**

**prof.dr.sc. Ante Rozga**

**Student:**

**Perić Matea**

**Split, rujan 2017.**

# SADRŽAJ

<b>1.UVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.Definiranje problema istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Cilj rada.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Metode rada .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Struktura(sadržaj rada).....</b>	<b>2</b>
<b>2. GLAVNE ZNAČAJKE OBITELJSKOG BIZNISA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Značaj koncepta turističkog tržišta .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Turistička potražnja i turistička ponuda .....	5
2.1.2. Turistička potrošnja .....	7
<b>2.2. Razvoj obiteljskog biznisa i njegove mogućnosti.....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Prednosti i nedostaci obiteljskog biznisa i mogućnosti za razvoj .....	12
<b>2.3. Specifičnosti poslovanja malih hotela i njihov položaj na tržištu .....</b>	<b>14</b>
2.3.1. Pojmovno određenje malih hotela .....	14
2.3.2. Razvoj i položaj malih hotela u Hrvatskoj .....	15
<b>2.4. Obilježja turističke ponude Zadra .....</b>	<b>17</b>
<b>3.ANALIZA MOGUĆNOSTI RAZVOJA OBITELJSKOG POSLOVANJA NA GRAD ZADAR TE NA GOSPODARSTVO U CJELINI .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj.....</b>	<b>22</b>
3.2.1.Agrokor d.o.o. ....	22
<b>3.3. Obiteljsko poslovanje u gradu Zadru.....</b>	<b>24</b>
3.3.1. Bakmaz d.o.o. ....	24
3.3.2. Adriatic propeleri d.o.o.....	26
3.3.3. Mišlov d.o.o.....	27
3.3.4. Hotel Niko .....	27
<b>3.4.SWOT ANALIZA.....</b>	<b>29</b>
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>30</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>33</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>33</b>

## **1.UVOD**

U uvodnom dijelu upoznati ćemo se sa pojmom obiteljskog biznisa te turističkim tržištem i njegovim utjecajem na ponudu i potražnju. Također upoznati ćemo se i sa prednostima i nedostacima obiteljskog biznisa te njegovom mogućnošću za rast i razvoj. Pratiti ćemo i utjecaj prihoda od turizma na gospodarstvo Republike Hrvatske.

### **1.1.Definiranje problema istraživanja**

Istraživati ćemo utjecaj obiteljskog biznisa na gospodarstvo kao i na grad Zadar. Upoznati ćemo se sa turističkim tržištem te njegovim utjecajem na ponudu i potražnju. Nadalje, upoznati ćemo se sa prednostima i nedostacima obiteljskog biznisa te da li je moguć razvitak obiteljskih biznisa konkretno u gradu Zadru.

### **1.2. Cilj rada**

Dokazati da postoji širok prostor za daljnji kvantitativni i kvalitativni razvoj obiteljskog poduzetništva te prikazati jasniju sliku o značenju obiteljskog biznisa u gospodarstvu uopće, a samim time i mogućnošću uključenja u biznis.

### **1.3. Metode rada**

Za potrebe istraživanja statističkim metodama, analizom potražnje te SWOT analizom istražiti kako obiteljski biznis utječe na razvoj turizma u gradu Zadru.

### **1.4. Struktura(sadržaj rada)**

U uvodnom dijelu ukazati ćemo na probleme te prikazati ciljeve i strukturu rada.

Drugi dio rada odnositi će se na pojmovno određenje malih hotela, njihov razvoj te ulogu analize u tom području.

U trećem dijelu rada biti će detaljno razrađen rad. Prikazom nekih od obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, a i u Zadru dobiti ćemo bolji doživljaj kako neka od tih poduzeća utječu na gospodarstvo, a kako hoteli utječu na turizam.

U posljednjem dijelu prikazan je zaključak te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## **2. GLAVNE ZNAČAJKE OBITELJSKOG BIZNISA**

Obiteljska poduzeća često predstavljaju značajan sektor gospodarstva u mnogim državama, što se najčešće očituje kroz izvor poduzetničkih vještina, inovacija i zaposlenja, te utjecaj na smanjenje regionalnih i socijalnih razlika te kao takva ostvaruju značajan utjecaj na ekonomski razvoj zemlje. Dakle, obiteljski biznis utječe na lokalni i nacionalni razvoj, a nastavak rada donosi teorijske odrednice obiteljskog biznisa te će se dati uvid u turističku ponudu, potražnju i potrošnju i specifičnosti poslovanja malih hotela.

### **2.1. Značaj koncepta turističkog tržišta**

Pojam tržišta najjednostavnije se definira kao mjesto susreta ponude i potražnje, a ukoliko se govori o turističkom tržištu na strani potražnje se pojavljuju potencijalni potrošači koji su zainteresirani za zadovoljenje potreba za odmorom i rekreacijom, dok se na strani ponude nalaze ponuđači koji uz financijsku naknadu nude odgovarajuća dobra i usluge koje su potrebne za zadovoljenje navedenih potreba. Ipak, važno je istaknuti da se turističko tržište razlikuje od tržišta roba i usluga pa je potrebno navesti specifičnosti koje ga odlikuju u odnosu na ostala tržišta.

Kao jedna od glavnih specifičnosti turističkog tržišta javlja se mjesto susreta ponude i potražnje. Naime, za zadovoljenje turističkih potreba potrošač se mora maknuti iz stalnog mjesta prebivališta te u mjestu turističke ponude zadovoljiti svoje želje i potrebe. Dakle, bez direktnog susreta ponude i potražnje, ali uvijek i samo na mjestu nastanka turističkih usluga, nema aktivnosti turističkog tržišta.<sup>1</sup> Također, za razliku od ostalih tržišta na kojima subjekti ponude šalju robu na tržište i za uzvrat dobivaju novčana sredstva, koja im šalju potrošači putem različitih načina plaćanja, na turističkom tržištu cijeli proces se odvija u turističkoj destinaciji. Stoga se za turističku uslugu može reći da je statična i čeka potrošača, koji mora doputovati da bi tu uslugu konzumirao i nakon toga platio za dobiveno. Turistička ponuda je povezana s turističkom potražnjom putem specifičnih putova i načina, pri čemu je važno spomenuti ulogu turističkih posrednika koji povezuju te dvije strane na tržištu i omogućuju uspješno funkcioniranje tržišta te zadovoljenje potreba obje strane.

---

<sup>1</sup>Andrić, B. (2011): Čimbenici marketinškog okruženja u turizmu. Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 41-50.

Usko vezan pojam za turističko tržište je i pojam turističke regije. Iako se proučavanjem literature može naići na više definicija, pojam turističke regije dobro opisuju sljedeće<sup>2</sup>:

- Turističkom regijom se podrazumijeva prostorna cjelina u kojoj je turizam dominantna funkcija.
- Turistička regija izražava teritorijalnost motiva i eventualnu funkcionalnost turističkog prometa, ovisno o tome da li se radi o potencijalnim ili aktiviranim turističkim motivima.

Regionalizacija se smatra posebnom metodom podjele određenog područja na dijelove koji su, svaki za sebe, jedinstveni.<sup>3</sup> Prilikom stvaranja takve podjele uzimaju se u obzir brojni činitelji od kojih su najvažniji prirodni, društveni, ekonomski, kulturni i socijalni.

U cilju ekonomskog razvoja, važno je da tržišta budu slobodna jer takva tržišta omogućuju: ekonomsku učinkovitost, alokacijsku učinkovitost, suverenitet potrošača i gospodarski rast.<sup>4</sup>

Ekonomska učinkovitost podrazumijeva ulaganje minimalne količine inputa koja donosi maksimalni output. Kada se govori o ekonomskoj učinkovitosti u području turizma važno je spomenuti upravljanje pojedinom turističkom destinacijom. Destinacijski menadžment najjednostavnije se može definirati kao poslovna aktivnost koja spaja i koordinira rad različitih poslovnih i drugih subjekata u kreiranju i realizaciji turističkog proizvoda radi ostvarenje njegove i integralne kvalitete, konkurentnosti, održivosti te postizanja optimalnih ekonomskih učinaka na turističkom tržištu.<sup>5</sup> Samo pravilnim pristupom i detaljnom analizom svih čimbenika koji utječu na razvoj pojedine destinacije moguće je postići kontinuirani uspjeh.

Alokativna učinkovitost proizlazi iz ekonomske učinkovitosti i zadovoljstva potreba potrošača, odnosno u slučaju turizma, zadovoljstva potreba turista.

---

<sup>2</sup> Blažević, B., Peršić M. (2009): Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.39

<sup>3</sup> Klarić, Z. (2006): Geografski aspekti turističke regionalizacije svijeta prema konceptu Svjetske turističke organizacije. *Croatian Geographical Bulletin*, Vol.67. No.2.

<sup>4</sup> Tribe, J. (2011): *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*. Fourth edition, Elsevier.

<sup>5</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011): Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav", Školska knjiga, Zagreb.

Potrošački suverenitet znači da potrošači mogu ostvariti snagu na tržištu. Dakle, proizvodnja je upravljana od strane potražnje potrošača, a ne putem vladinih odluka. Stoga tvrtke koje opstanu na tržištu i doživljavaju daljnji rast su one tvrtke koje na pravilan način odgovaraju na turističku potražnju. Promatrajući s aspekta turističke djelatnosti, važno je privući turiste različitim elementima, a kao najvažniji elementi turističke destinacije koji privlače turiste javljaju se sljedeći<sup>6</sup>:

- atrakcije – mogu biti prirodne (plaže, planine, parkovi), izgrađene (Eiffelov toranj, religiozne građevine i sl.) i kulturne (muzeji, galerije itd.),
- usluge i objekti obuhvaćaju osnovnu infrastrukturu destinacije te usluge smještaja i informiranja turista,
- dostupnost velikom broju ljudi,
- dobro informirani i uslužni ljudski resursi koji znaju svoj posao,
- jedinstven imidž i karakter destinacije koji ju čini posebnom.
- cijena koja pruža konkurentsku prednost.

Gospodarski rast ili ekonomski rast je proces kojim se proizvodni kapacitet pojedine ekonomije ili gospodarstva povećava tijekom vremena s ciljem što većih razina nacionalnog outputa i dohotka.<sup>7</sup> Na slobodnom tržištu, gospodarski rast potiču poslovni subjekti koji su najprofitabilniji te koji kontinuirano napreduju. Samim time, veći broj takvih tvrtki dovodi do gospodarskog rasta cjelokupne države.

#### 2.1.1. Turistička potražnja i turistička ponuda

Turistička potražnja se, osim broja realiziranih noćenja sagledava i kroz broj turista, budući da u samoj definiciji pojma turista stoji i njegova povezanost s noćenjem kao uslugom, odnosno dobrom koje se u turizmu prodaje i kupuje. Pritom na njeno formiranje utječu objektivni i subjektivni faktori.

---

<sup>6</sup>Popesku, J. (2011): Menadžment turističke destinacije, Beograd

<sup>7</sup>Mrnjavac, Ž.; Burnać, P.; Kordić, I.; Šimundić, B.; Perić, K. (2009): Gospodarstvo 3, Zagreb

Objektivni faktori turističke potražnje su<sup>8</sup>:

- Životni standard pod kojim se podrazumijevaju različite društvene, ekonomske, biološke, psihološke i ekološke uvjete
- Radna i životna sredina; potreba za turističkom rekreacijom pojavila se s promjenom načina života,
- Političke prilike također mogu biti faktor turističke potražnje kad je konsolidirana politička situacija i ukoliko postoje dobri međunarodni, a posebice turistički odnosi s drugim zemljama.
- Slobodno vrijeme predstavlja snažan pokretački faktor potražnje
- Slobodna sredstva; sam standard je odraz visine i raspodjele narodnog dohotka, pa su upravo to oni trenuci koji određuju granicu pri kojoj čovjek može postati turist-potrošač.

S druge strane, subjektivni faktori potražnje su oni faktori koji su povezani sa subjektivnim ponašanjem pojedinca, pojačavajući djelovanje objektivnih faktora. Dakle, važno je istaknuti da subjektivni faktori počinju djelovati tek nakon postojanja objektivnih. Primjerice, pojedinac ima novca i vremena za turističke aktivnosti, no to ne znači da će otići na turističko putovanje.

Turistička ponuda predstavlja količinu roba i usluga koje se nudi turistima na određenom turističkom tržištu, u određeno vrijeme i po određenoj cijeni.<sup>9</sup> Na turističku ponudu značajno utječu različiti resursi. Naime, najjednostavnija podjela turističkih resursa je ona na prirodne i antropogene. Pritom prirodni resursi u pravilu imaju rekreativna svojstva, odnosno utječu na fiziološke funkcije čovjeka dok se pod antropogenim resursima smatraju sve pojave, objekti, procesi i događaji koji kod čovjeka stvaraju potrebu za kretanjem kako bi zadovoljio svoje kulturne potrebe.

U sljedećoj tablici vidljivi su resursi koji oblikuju turističku ponudu.

---

<sup>8</sup> Petrić, L. (2006): Osnove turizma - priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split.

<sup>9</sup> Ibidem.

**Tablica 1: Resursi koji oblikuju turističku ponudu**

PRIRODNI RESURSI		DRUŠTVENI RESURSI	
Geomorfološki	planine, planinski lanci, vulkani, klisure, kanjoni, pećine, špilje, polja u kršu, krški oblici (vrtača, škrapa...)	Kulturo-povijesni	ostaci prošlih civilizacija i njihova tehnološka dostignuća i umjetnička ostvarenja
Klimatski	ekvatorijalna klima, tropska klima, umjereno tople klima, umjereno svježje klima, planinski tip klima, hladna klima, polarna klima	Etnosocijalni	materijalna i duhovna kultura jednog naroda: narodne igre, pjesme, običaji, narodne nošnje, rukotvorine, kulinarske vještine, mentalitet
Hidrogeografski	oceani, mora, jezera, rijeke, podzemne rijeke, termalna voda, gejziri	Umjetnički	muzeji, galerije, zbirke, knjižnice, spomenici iz povijesnog i kulturnog razvoja
Biogeografski	flora i fauna	Manifestacijski	ustanove koje organiziraju obrazovne i obrazovno rekreacijske aktivnosti ili manifestacije
Pejsažni	planinski pejsaži, nizinski ili pejsaži relativno niskog reljefa, primorski pejsaž		

Izvor: vlastiti uradak prema: Stišćak, S. (2015): Turistički resursi Dubrovnika. Veleučilište u Karlovcu.

## 2.1.2. Turistička potrošnja

Menadžment je glavna funkcija svakog poduzeća. Menadžment je koncipiran na paradigmi poduzeća. To poduzeće je zatvoren sustav u kojemu su temeljna načela efikasnost i kontrola. Menadžment je krajem 20. stoljeća doživio niz promjena, a one su potaknute razvojem informatičke tehnologije i umrežavanja, te su imale drastičan utjecaj na vođenje i upravljanje poduzeća. Tako nastaje potraga za novim modelima menadžmenta, pri čemu su razvijeni različiti koncepti relevantni za poduzeće 21. stoljeća.<sup>10</sup>

Krajem 1970-ih godina razvija se koncept pod nazivom „nova organizacija“. U tom konceptu nova odnosno buduća poduzeća će imati značajno reducirani broj razina menadžmenta. Biti će zasnovano na samousmjeravanju i znanju. Glavni čimbenik prijelaza iz tradicionalnog u suvremeni menadžment je čimbenik znanje.

<sup>10</sup> Antunac, I. (2014): Mit o deviznoj potrošnji inozemnih turista. Dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/01Antunac.pdf>



Naime, glavna odnosno polazna točka svih istraživanja ekonomskih učinaka je turistička potrošnja. Ona je vrlo važna jer zadovoljava čovjekove potrebe u uvjetima i odnosima kada se čovjek pojavljuje u ulozi turista i kada se uključuje u turistički promet. Turistička potrošnja je vrlo važna funkcija jer sadrži koristi za obje strane koje međusobno posluju. Smatra se osobnom potrošnjom te se potrošnja u turističke svrhe ostvaruje na tri mjesta i to u mjestu stalnog boravka turista, na samom putovanju. Naime, turist mora najprije otputovati u odabranu destinaciju pa je korištenje usluga prometa jedno od prvih gospodarskih sektora koji apsorbira dio sredstava namijenjenih turističkoj potrošnji.<sup>11</sup>

Kod ljudi je nastala predodžba o poduzeću bez papira i bez ljudi, odnosno kompjuterski integrirana proizvodnja i kompjuterski integrirano poduzeće. U njemu će ga top menadžment iz komandno kontrolnog centra usmjeravati prema budućnosti.<sup>12</sup>

U prošlosti su poduzeća koja su se vodila ovim smjernicama, ostvarivala izvrsne rezultate svog poslovanja. Taj model je postao ključni čimbenik ekonomskog procesa u 20. i 21. stoljeću.

#### Utjecaj prihoda od turizma na devizni tečaj u RH

Turistički razvitak u Republici Hrvatskoj ovisi o stupnju sagledavanja ekonomske važnosti turizma na gospodarstvo. Posebna važnost pridaje se mogućnostima razvoja inozemnog turizma, tj. učincima koji proizlaze iz potrošnje stranih turista. Najveći broj turističkih dolazaka u RH odnosi se na strance iz zemalja članica Europske unije, što podrazumijeva da se prihod od turizma ostvaruje u eurima.

#### Devizni tečaj

Pokazuje koliko je jedinica domaće valute potrebno platiti za jednu jedinicu strane valute. U našoj zemlji Hrvatska Narodna banka provodi sustav upravljano-fluktuirajućeg tečaja koji za cilj ima ublažiti oscilacije vrijednosti kune, osigurati stabilnost cijena i ravnotežu u ekonomskim odnosima. Inače, u visoko euriziranim gospodarstvima, cijene su osjetljive na promjene tečaja, a uz to su vezana inflacijska očekivanja tako da u konačnici HNB nastoji održati tečaj kune stabilnim.

---

<sup>11</sup>Kotler, P., Bowen, J., Makens, C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Zagreb.

<sup>12</sup>Džubur, H. (2015): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/8\\_DZUBUR.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/8_DZUBUR.pdf)

### Implikacije:

- Prema podacima HNB-a i DZS-a udio prihoda od turizma u bruto domaćem proizvodu iznosio je 14%. Nužno je istaknuti da se najveći broj dolazaka u RH odnosi na strane turiste iz zemalja članica Europske unije, što podrazumijeva da se glavnina prihoda od turizma ostvaruje u eurima.
- Tako je primjerice prema podacima DZS-a za 2010.godinu moguće vidjeti da je najveći broj noćenja turista u Republici Hrvatskoj ostvaren iz Njemačke (22,5%), Slovenije (11,5%), Italije (9,3%), Austrije (8,7%), Češke (8,2%) itd.<sup>13</sup>

## 2.2. Razvoj obiteljskog biznisa i njegove mogućnosti

Obiteljski biznis vrlo je važno područje malog poduzetništva. Njega nalazimo u različitim pojavnim formama (glede njegove veličine, djelatnog područja, broja i strukture zaposlenika, pravno-organizacijskih oblika i slično). Naime, često se naglašava da svaki uspješan obiteljski biznis s vremenom raste i razvija se te prerasta okvire i poduzetničke mogućnosti jedne obitelji. Izvorni oblici obiteljskog biznisa predstavljaju poduzetništvo u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici. Srodnici mogu biti po muškome ili ženskome srodstvu.<sup>14</sup>

Uspješno obiteljsko poduzetništvo uvelike može pozitivno utjecati na gospodarski razvitak mikro-okoline unutar koje određeni biznis djeluje. Utječe i na smanjenje mikroekonomskih gospodarskih problema određene države među kojima je poseban naglasak na nezaposlenosti. Malo gospodarstvo u Hrvatskoj uključuje više od 78.000 trgovačkih društava i time čini 99% registriranih poslovnih subjekata u Hrvatskoj.<sup>15</sup>

Poduzetništvo ima pozitivan utjecaj na stupanj zaposlenosti, povećava kvalitetu, efektivnost i konkurentnost ekonomskog sistema. Također, ima i pozitivni utjecaj na unapređenje izvoza te na globalizacijske procese. Hrvatska ekonomija se i dalje nalazi u procesu tranzicije. Ona je orijentirana poduzetničkom sistemu, a taj sistem predstavlja veliki potencijal za ekonomski rast. Naime, hrvatska ekonomija je poznata po velikim i brojnim problemima, poput privatizacijskih problema, po velikom stupnju nezaposlenosti, neorganiziranosti vlade,

---

<sup>13</sup> Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Financije i Menadžment u globalnoj ekonomiji, 2012 god, 253-254.

<sup>14</sup> N. Renko, Kuvačić i . Renko D .(2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90.

<sup>15</sup> Ibidem.

manjku inovacija i tehničkim potporama, nedovoljnim vladinim poreznim potporama, ulaganjima u istraživanje i razvoj, ulaganjima u inovacije i slično.<sup>16</sup>

Najjednostavniji način samozapošljavanja s relativno malim troškovima početnog ulaganja je obiteljsko poduzetništvo iz razloga što može u velikoj mjeri pozitivno utjecati na gospodarski razvitak mikro-okoline. Unutar te okoline, određeni biznis djeluje na smanjenje brojnih ekonomskih problema određene države. Kao glavni problem se ističe nezaposlenost.

Malo gospodarstvo u Hrvatskoj uključuje više od 78.000 trgovačkih društava i time čini 99% registriranih poslovnih subjekata u Hrvatskoj. Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj polako postaje sektor koji je zadužen za pokretanje i poticanje nacionalne ekonomije u cijelosti te stalno generira ubrani i povećani rast u samom broju zaposlenih kao i broju poduzetnika. Malo i srednje poduzetništvo u današnjem ekonomskom sistemu definiraju se kao snaga koja može u najvećoj mjeri utjecati na poboljšanje određene nacionalne gospodarske strukture. Ulaskom u EU, Hrvatska je dobila veliku šansu za razvoj malog i srednjeg poduzetništva, jer trenutno oni zaostaju za ekonomskom efikasnošću malog gospodarstva Europske unije.<sup>17</sup>

Hrvatska mala i srednja poduzeća moraju smanjiti svoje troškove poslovanja, dodatno investirati u inovacije i razvoj novih proizvoda i usluga, pronalaziti nova atraktivna tržišta kao i kanale distribucije te povećati kvalitetu poslovanja Hrvatska je na svome putu ka stvaranju moderne i suvremene države te efikasnih ekonomskih uvjeta relativno dugo zanemarivala potrebe malog i srednjeg poduzetništva.

Mnoge moderne zemlje Europske Unije kao i ostale razvijene zemlje svijeta shvatile su i ukazale posebnost malog i srednjeg poduzetništva te je Hrvatska, vođena istim saznanjima, 2002. godine pristupila donošenju zakonske regulative za uporište malog i srednjeg poduzetništva.<sup>18</sup> Jedan od vrlo važnih trenutaka je bio donošenje Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva. Donošenjem tog zakona su se uredile osnove mjere za primjenu i razvoj poticajnih gospodarskih mjera koji su usmjerenih razvoju te restrukturiranju i tržišnom

---

<sup>16</sup>Petričević, N., Rajsman, D. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416.pdf)

<sup>17</sup>N. Renko, Kuvačić i . Renko D. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90.

<sup>18</sup>Udovičić, A. (2013): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416%20(1).pdf)

prilagođavanju malog gospodarstva.<sup>19</sup> Brojne su i specifične značajke malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj koji u konačnici rezultiraju problemima kojima se pozitivna situacija više ne čini jednako idealna. Jedan od najvećih problema jest veliko raslojavanje među djelatnostima. Kao razlog se navodi taj što su se poduzetnici vremenom koncentrirali na samo određenu vrstu djelatnosti, budući da su u istoj prepoznali potencijal za rast. U malom i srednjem poduzetništvu prisutno je i regionalno raslojavanje gdje izrazitu dominaciju sačinjava Grad Zagreb. Na slici 1 dan je prikaz poduzetništva u Republici Hrvatskoj iz 2009 godine.

**Tablica 2: Prikaz poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2009.**

Opis	Broj poduzetnika	Udio u br. Poduzetnika %	Broj zaposlenika	Udio u br. zaposlenika%	Udio u profitu %
Malo poduzetništvo	89,438	98,0	422.720	47,52	41,90
Srednje poduzetništvo	1446	1,5	164,515	18,49	15,82
Veliko poduzetništvo	436	0,5	302,161	33,97	42,26
Poduzetnici-Ukupno	91,320	100,0	889,396	100,00	100,00
M+S poduzetništvo	90,884	99,5	587,235	66,01	57,72

Izvor: Petričević, N., Rajsman, D. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416.pdf)

Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja jedan od glavnih gospodarskih sektora. On pozitivno djeluje na sveukupno zapošljavanje kao i na postotak gospodarskog razvoja. Zemlje Europske Unije kao i ostale moderne zemlje svijeta prepoznale su značaj poduzetništva te prednosti koje sektor poduzetništva donosi određenoj zemlji. No, uz brojne

<sup>19</sup>N. Renko, Kuvačić i . Renko D .(2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90.

prednosti, vidljivi su i nedostaci obiteljskog biznisa. Nadalje, rastući značaj malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj datira kroz zadnje desetljeće. Obiteljsko poduzetništvo predstavlja posebno područje malog poduzetništva u Hrvatskoj.<sup>20</sup>U nastavku rada biti će prikazane prednosti i nedostaci obiteljskog biznisa, te mogućnosti i potencijal za razvoj.

### 2.2.1. Prednosti i nedostaci obiteljskog biznisa i mogućnosti za razvoj

Brojne su prednosti i nedostaci obiteljskog biznisa, te njihove mogućnosti za razvoj. Obiteljsko poduzetništvo, ali i drugi oblici poduzetništva (malo i srednje) imaju svoje negativne i pozitivne strane. Pozitivne strane obiteljskog biznisa su brojne, a među najvažnijim se ističu:<sup>21</sup>

- obiteljsko poduzetništvo predstavlja biznis koji je najjednostavniji, najučinkovitiji te najjeftiniji način samozapošljavanja budući da dostupan svim slojevima pučanstva iz čega proizlazi da se obiteljskim poduzetništvom može baviti svaka obitelj;
- obiteljsko poduzetništvo predstavlja relativno niska ulaganja te niže troškove vezane uz stalna sredstva kao i manje troškove zaposlenika;
- obiteljsko poduzetništvo omogućava veliku transparentnost pri poslovanju; predstavlja učinkovitiju i jednostavniju organizaciju;
- obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju čime pridonosi većoj povezanosti i uzajamnom povjerenju članova obitelji. Obiteljsko poduzetništvo ujedno pridonosi zdravom natjecateljskom okruženju, stvara ugodnu radnu atmosferu te pridonosi poboljšanom radnom entuzijazmu unutar radne okoline;
- u zdravim ekonomskim uvjetima, svaka država ima osobit interes poticanja i potpore obiteljskog poduzetništva putem poreznih olakšica te povoljnijih zajmova budući da svako novo obiteljsko poduzetništvo pozitivno djeluje na okolinu u cjelini te omogućava razvitak mikro-okoline kao i sanaciju određenih makroekonomskih problema u određenoj zemlji;

---

<sup>20</sup>Udovičić, A. (2013): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416%20(1).pdf)

<sup>21</sup>Petričević, N., Rajsman, D. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416.pdf)

- omogućava jednostavniji i svrhovitiji raspored pojedinaca uz adekvatna radna mjesta te zarađeni novac ostaje unutar obitelji što nadalje omogućava ulaganje u obiteljski posao i širenje biznisa.

Kada se promatraju nedostatci obiteljskog biznisa, vidljivo je sljedeće:

- mogući konflikti među članovima obitelji, nemogućnost objektivnosti te ravnopravnog tretmana svih sudionika obiteljskog biznisa, negativne posljedice nepotizma, manji stupanj osobne odgovornosti,
- visoka rizičnost pothvata obiteljskog biznisa, uz istodobno nizak stupanj državne skrbi za njegovu sudbinu,
- mogućnost velikih poslovnih pogrešaka koje je u malom poduzetništvu iznimno teško popraviti
- visoki stupanj konkurencije na ciljnom tržištu koji iziskuje ulaganje u inovacije ili prilagođavanje nižim cijenama na tržištu,
- nemogućnosti pri samofinanciranju razvoja kao i tekućeg poslovanja te korištenja različitih pogodnosti ekonomije obujma,
- nemogućnost utjecaja na vanjske čimbenike koji se odnose na vladinu politiku, poreze, poslovnu legislativu, poduzetničku infrastrukturu i ostalo,
- izražena težnja za poslovnom sigurnošću te se time umanjuje ulazak u rizičnije poslovanje koje može voditi razvitku biznisa.

Također, mala trgovačka društva povećavaju konkurenciju, a time i učinkovitost gospodarenja. Ona utječu i na stabilnost cijena i prisiljavaju velika trgovačka društva na tržišne i proizvodne promjene. Postaju važnim pokretačem novog zapošljavanja i restrukturiranja gospodarstva te omogućuju lakše zadovoljavanje poduzetničkih pobuda, a povećavaju socijalnu i ekonomsku mobilnost stanovništva. Zbog prethodno navedenog, vidljiv je doprinos u smislu prilagodljivosti društava. To u uvjetima brzih promjena znači dragocjeni doprinos prilagodljivosti trgovačkih društava i gospodarstva u cjelini. Prema

Zakonu o računovodstvu, poduzetnici se razvrstavaju na male, srednje i velike, ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijska izvješća.<sup>22</sup>

### **2.3. Specifičnosti poslovanja malih hotela i njihov položaj na tržištu**

Mali hoteli nisu manje verzije velikih hotela. Oni su u osnovi drugačiji, te se često podrazumijeva da su mali hoteli zapravo obiteljski poslovi. Naime, priroda hotelskog poslovanja jest pružanje osobnih usluga i to je element iz kojeg mali hoteli crpe svoju snagu jer je jedna od njihovih osnovnih prednosti u odnosu na velike hotele i hotelske lance tzv. osobna nota tj. mogućnost pružanja individualizirane, diferencirane usluge.<sup>23</sup> Naime, određeni vlasnik malog hotela može voditi hotel uz notu osobnosti te tako proizvesti značajan volumen posjeta gostiju. U nastavku rada biti će vidljivo pojmovno određenje malih hotela.

#### **2.3.1. Pojmovno određenje malih hotela**

U pokušaju definiranja malih poduzeća nailazi se na brojna različita gledišta, tj. na cijeli niz različitih kriterija koje se koriste prilikom ocjene i koji, u mnogo slučajeva, variraju od zemlje do zemlje. U većem se broju zemalja kao glavni kriteriji uzimaju sljedeći parametri:<sup>24</sup>

- zbroj bilance nakon odbitka gubitka
- godišnji prihod od prodaje
- godišnji prosjek zaposlenih odnosno kriterij broja zaposlenih.

U politici i praksi se mnogo govori o srednjim i malim poduzećima u posljednjih 20-ak godina. Često se spominju zbog brojnih prednosti koje nude. Primjerice, to može biti : poticanje poduzetničke aktivnosti, povećanje zaposlenosti, pozitivan utjecaj na rast BDP-a, inovativnost, fleksibilnost i slično. No, najveći nedostaci malih poduzeća proizlaze upravo iz njihove veličine zbog koje nisu u stanju koristiti prednosti koje su na raspolaganju velikim

---

<sup>22</sup> Udovičić, A. (2013): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo.

Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416%20(1).pdf)

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Granc, P. (2015): Analiza promocije malih obiteljskih hotela. Veleučilište u Šibeniku. Odjel za menadžment.

poduzećima. To vrijedi za mala poduzeća u svim djelatnostima, pa tako i za ona u hotelijerstvu.

Malo poduzeće se definira kao poduzeće koje ne prelazi dva od tri sljedeća kriterija:<sup>25</sup>

1. zbroj bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u aktivi bilance u protuvrijednosti od 1 milijun €;
2. prihod od 12 mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti od 2 milijuna €;
3. godišnje prosječno 50 zaposlenih.

Kada se govori o kvaliteti, kvaliteta je u takvim uvjetima osigurana jer je osoblje u stalnom kontaktu s gostima, usluga je personalizirana, a svakom se gostu nastoji pružiti maksimalna pažnju te zadovoljiti potrebe i zahtjeve. Također, šarm malih hotela je upravo u tome da gost i osoblje nisu anonimni - svatko ima svoje ime.

#### 2.3.2. Razvoj i položaj malih hotela u Hrvatskoj

Zbog utjecaja globalnih promjena oko turizma i u turizmu se konstantno javljaju neki novi trendovi, lokalnog ili globalnog karaktera (ukoliko zahvaćaju šire prostore). Tijekom vremena turizam se mijenjao i transformirao pod utjecajem raznih promjena stoga suvremeni turisti žele znati sve više o mjestu koje posjećuju, zanima ih prošlost i sadašnjost, priče domaćeg stanovništva i kultura kraja u kojem se nalaze pa se postavlja pitanje kako na pravi način privući turiste i učiniti turističku destinaciju atraktivnom. Takvi turisti traže fleksibilne, posebne, drugačije smještajne objekte, u kojima se osjećaju kao kod kuće, prijateljski, opušteno, posebno. Stoga se može uočiti da su mali hoteli jedno od obilježja suvremene, soft turističke ponude u kojoj se osjeti dominacija malih i srednje velikih objekata osobito obiteljskog tipa.

Osnovna obilježja hrvatskog gospodarstva ogledaju se u dominantnoj ulozi poduzeća u privatnom vlasništvu pa kao i u brojnim zemljama, i u Hrvatskoj mala i srednja poduzeća kreiraju najveći broj novih radnih mjesta iz čega se vidi njihov ogroman značaj za rast i razvoj cjelokupnog društva, a veliku ulogu imaju i mali obiteljski hoteli.

---

<sup>25</sup>Granc, P. (2015): Analiza promocije malih obiteljskih hotela. Veleučilište u Šibeniku. Odjel za menadžment.



Dakle, važnost obiteljskih hotela prepoznata je i u Hrvatskoj. Naime, Hrvatska ima dugu tradiciju bavljenja turizmom, koja seže još u srednji vijek. Hrvatski turizam se počeo naglo razvijati nakon drugog svjetskog rata, a iz godine u godinu je bilježio stalan porast broja noćenja i dolazaka. Uslijedile su velike investicije u turistička poduzeća kada je izgrađena većina kapaciteta. U današnje vrijeme turizam postaje sve važnija grana gospodarstva Hrvatske, a turističke aktivnosti dovode do brojnih pozitivnih posljedica kao što su: rast dohotka stanovništva, rast javnih prihoda, rast prihoda od izvoza te rast poduzetničke aktivnosti. Budući da Hrvatska obiluje prirodnim ljepotama i vrijednom kulturnom baštinom važno je kontinuiranim poboljšanjima osigurati napredak i konkurentsku prednost, u čemu značajnu ulogu imaju smještajni kapaciteti.

Iako ne postoje službeni statistički podaci o malim obiteljskim hotelima, prema podacima iz Ministarstva turizma proizlazi da u Hrvatskoj danas djeluje oko 340 hotelskih objekata s manje od 50 smještajnih jedinica. Iako su ti hoteli registrirani kao društva s ograničenom odgovornošću, teško je reći je li riječ o hotelima u obiteljskom vlasništvu, odnosno objektima kojima upravljaju obitelji, a što bi ih, u pravom smislu riječi, svrstavalo u male obiteljske hotele. Neovisno o tome, riječ je o objektima koji raspolažu s oko 7,8 tisuća smještajnih jedinica i 15,6 tisuća kreveta, pri čemu prevladavaju objekti s 3\* (57%) i 4\* (22%). Istodobno, vrlo malen broj malih hotela kategoriziran je s 5\* (2%), dok ih je znatno više s 2\* (12%). Konačno, 7% malih hotela kategorizirano je kao aparthotel.<sup>26</sup>

Ukoliko se promatraju glavna obilježja obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj važno je navesti sljedeće<sup>27</sup>:

- Hrvatska ima veliki potencijal za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva, a potražnja za malim obiteljskim hotelima u stalnom je porastu.
- Mali i obiteljski hoteli jako puno ulažu u kvalitetu usluge, oni se danas mogu mjeriti s najboljima u Europi.
- Udruga obiteljskih malih hotela nastoji povezati hrvatske lokalne proizvođače i dobavljače pri investicijskom ciklusu u male hotele, osobito lokalne

---

<sup>26</sup>[http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf)

<sup>27</sup>Alfić, S. (2012): Entrepreneurship in Small Family – run Hotels – Croatian Tourism CaseStudy. [Učenje za poduzetništvo, Vol.2 No.1](#)

proizvođače prehrambenih proizvoda i vina kako bi se postigli multiplicirajući efekti investicija u turizam.

- Pružanje usluga u objektima malog obiteljskog hotelijerstva nije uređeno posebnim zakonom već se definira u sklopu odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, ali i Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli te Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel.

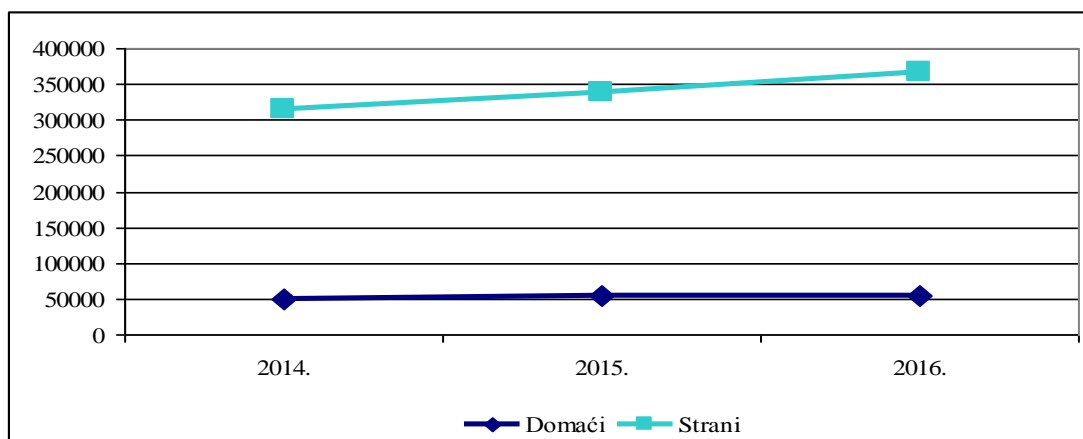
## 2.4. Obilježja turističke ponude Zadra

Najvažnije odlike Zadra kao turističke destinacije su sljedeće<sup>28</sup>:

- geografski položaj,
- bogatstvo kulturno-povijesne i prirodne baštine,
- dobra prometna povezanost
- tradicija turističke i ugostiteljske djelatnosti.

Iako Zadar ostvaruje značajan godišnji turistički promet, distribucija turističkih dolazaka i noćenja tijekom godine je nepovoljna te se ističe visoka sezonalnost ponude i potražnje. Naime, turistički promet je znatno veći u ljetnim mjesecima, posebice u srpnju i kolovozu, dok je znatno smanjen u drugim mjesecima. Sezonalnost je uvjetovana čimbenicima poput klimatskih, ekonomskih, socio-demografskih i kulturoloških obilježja.

U nastavku rada prikazani su grafikoni koji daju uvid u turistički promet Zadra po godinama. Statistička analiza turizma u Zadru od 2014.-2016.

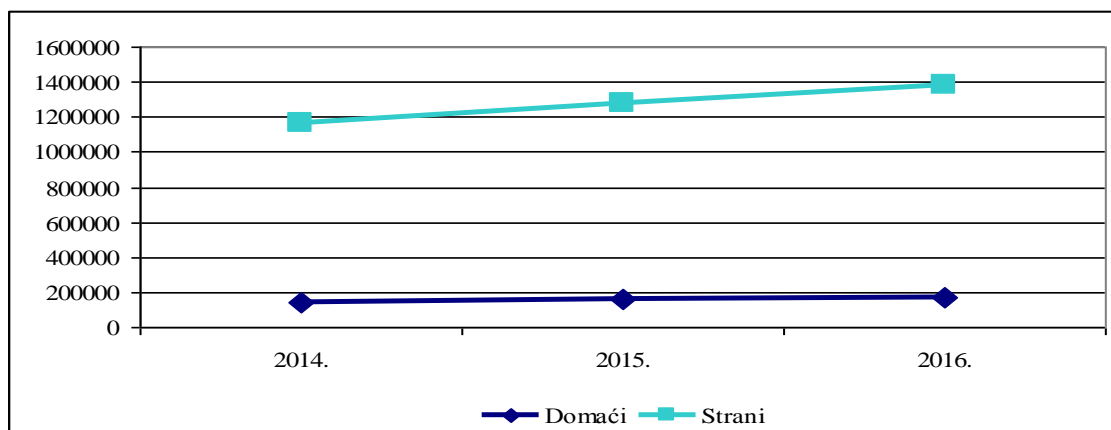


<sup>28</sup> Krce, Miočić, B (2016): Strategija razvoja turizma grada Zadra za razdoblje 2016.-2026. godine

### Grafikon 1: Dolasci turista u Zadar od 2014. do 2016. godine

Izvor: izrada autorice prema: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

Grafikon 1 prikazuje broj dolazaka stranih i domaćih turista u Zadar u razdoblju od 2014. do 2016. godine. Vidljivo je da broj dolazaka raste iz godine u godinu što svakako predstavlja dobar pokazatelj za daljnji razvoj turizma u Zadru. Također, iz grafikona se može uočiti da je znatno više stranih turista od domaćih.



### Grafikon 2: Noćenja turista u Zadru od 2014. do 2016. godine

Izvor: izrada autorice prema: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

Iz grafikona 2 vidljiv je broj noćenja u Zadru u razdoblju od 2014. do 2016. godine. Kao i u prethodnom grafikonu, može se uočiti pozitivan trend, odnosno porast broja noćenja iz godine u godinu. Broj noćenja stranih gostiju je znatno veći u odnosu na noćenja domaćih gostiju.

Kod analize problema koji koče veći napredak turističke djelatnosti grada Zadra, važno je spomenuti da turisti nisu zadovoljni raznolikošću kulturnih manifestacija, kvalitetom informacija o kulturnim te zabavnim događanjima i sadržajima, bogatstvom sportskih i zabavnih sadržaja, kvalitetom javnoga prijevoza, kvalitetom informacija o gastronomskoj ponudi, kvalitetom informacija o plažama, kvalitetom označavanja znamenitosti i dr. Stoga je nužno poraditi na navedenim problemima kako bi turistička djelatnost još više doprinosila razvoju grada.

Unatoč određenim problemima u realizaciji turističkog sadržaja, Zadar je turistička destinacija koja ima mogućnost još boljeg razvoja u budućnosti. Raspolaze sa velikim brojem atrakcija koje su na raspolaganju turista, a to se lako može vidjeti i po broju dolazaka i noćenja turista u

sezoni, te popunjenošću smještajnih kapaciteta. Ipak, kao jedan od najvećih problema Zadra ističe se zastarjela turistička ponuda koja gubi na atraktivnosti. Posljednjih nekoliko godina vidljivo je stagniranje, pa čak i propadanje pojedinih turističkih subjekata te se ne radi dovoljno na planu marketinga te poboljšanja turističkih proizvoda. Razvoj novih sadržaja uvijek doprinosi boljem razvoju destinacije i privlačenju gostiju da upravo i dođu u našu destinaciju.

### **3.ANALIZA MOGUĆNOSTI RAZVOJA OBITELJSKOG POSLOVANJA NA GRAD ZADAR TE NA GOSPODARSTVO U CJELINI**

Bez obzira da li se radi o hotelu, zadruzi, obrtu, trgovačkim društvima i sl. obiteljsko poduzeće je ono koje ima 1 ili više članova obitelji uključenih u obavljanje te djelatnosti. Najčešća veza u poduzeću inače je krvno srodstvo, dakle obitelj što ponekad može dovesti do nedostatka stručnih osobina među zaposlenima. Također kod poduzetništva u obitelji javlja se tzv. neravnoteža između obiteljskih želja i zahtjeva poslovanja. Zato je jako bitno uspostaviti ravnotežu među njima na način da se izgrade načini donošenja odluka u obitelji te u procesu vođenja poduzeća da bi se postigla budućnost obiteljskog pothvata i perspektivo poslovanje.

Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća su:

-Aktivna obiteljska poduzeća(karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji.)

.Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom(poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.)

-Latentna ili pritajena poduzeća(samo 1 član obitelji, najčešće vlasnik uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća.)<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Kružić,D,Bulog,I,(2012):Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Split,36str,

**Tablica 3. Trendovi u sastavu obitelji i odnosi i uloge obiteljskih članova**

Sastav obitelji	Uloge i odnosi članova obitelji
<b>Priroda i veličina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obitelji predstavljaju smanjeni dio u ukupnim kućanstvima.</li> <li>• Prosječna veličina kućanstva se smanjila.</li> <li>• Udio izvanbračnih zajednica se povećao.</li> </ul>	<b>Uloge članova obitelji</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećana stopa zaposlenosti žena.</li> <li>• Povećan udio samostalnog rada djece za vlastiti džeparac</li> <li>• Žene se i dalje osjećaju primarno odgovorno za poslove kućanstva.</li> </ul>
<b>Faktori koji doprinose ukazanim trendovima</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopa sklapanja brakova se smanjila.</li> <li>• Stopa nataliteta se smanjila.</li> <li>• Povećao se broj samohranih majki.</li> </ul>	<b>Odnosi među članovima</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roditelji se manje direktno uključuju u aktivnosti svoje djece.</li> <li>• Međugeneracijski kontakti su se smanjili.</li> <li>• Roditelji imaju smanjenu ulogu u procesu socijalizacije svoje djece.</li> </ul>

Izvor: Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Split, 2012, 66 str.

### 3.1. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji

Najviše obiteljskih poduzeća u Europi su zapravo mala poduzeća koja su glavni izvor zapošljavanja te se u njima razvijaju brojne poslovne ideje. U svjetskim razmjerima promatrano procjenjuje se da obiteljska poduzeća čine  $\frac{3}{4}$  od ukupnog broja poduzeća, a obitelji predstavljaju vodeći izvor financiranja novih poduzeća.

**Tablica 4. Najveća europska obiteljska poduzeća**

R.b.	Naziv obiteljskog poduzeća	Država	Postotak obiteljskog vlasništva	Promet u 2011.u mlrd EUR
1.	Volkswagen	Njemačka	32,20	159,34
2.	Fiat	Italija	30,00	83,86
3.	Arcelormittal	Luxembourg	40,83	71,85
4.	Bmw	Njemačka	46,70	68,82
5.	Metro Group	Njemačka	50,01	66,70
6.	Schwartz Group	Njemačka	100,00	64,00
7.	Peugeot	Francuska	25,20	59,91

Izvor: Top 100 Family Business in Europe, Campden FB,29. May 2012, Obiteljska poduzeća Kružić,D,55.str

Prvih 100 obiteljskih poduzeća u Europskoj uniji u 2011.godini ostvaruje više od 1.800 mlrd. eura godišnje realizacije, što približno iznosi izrazito visokih i fascinantnih oko 14%od BDP-a Europske unije. To bi značilo da svaki sedmi euro koji aktivna poduzeća Eu generiraju na stvaranje unijinog BDP-a dolazi od strane prvih stotinu europskih obiteljskih poduzeća.<sup>30</sup>

Rezultati istraživanja značenja obiteljskih poduzeća u SAD-u :

- Obiteljski biznis reprezentira oko 64% američkog BDP-a
- Obiteljska poduzeća predstavljaju oko 89% svih biznisa u SAD,
- Među kompanijama uvrštenim u Standard & Poor's 500 Index (vodeće kompanije u najpropulzivnijim industrijama) njih 34% su američka obiteljska poduzeća.
- 62%radne snage – oko 81 milijun američkih radnika – radi u obiteljskim poduzećima.
- Prosječno američko obiteljsko poduzeće je osnovane neposredno nakon Drugog svjetskog rata i da je oko 70% obiteljskih poduzeća još uvijek kontrolirano od strane njihovih osnivača ili od druge generacije vlasnika.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Kružić,D, Bulog,I,(2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Split,55str.

<sup>31</sup> Kružić,D,Bulog,I, (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Split,57,str.

### 3.2. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj

Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme upravlja poduzećem. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović).<sup>32</sup>

#### 3.2.1. Agrokor d.o.o.

Agrokor d.o.o. je obiteljska tvrtka koja se bavi proizvodnjom, distribucijom hrane i pića ,te maloprodajom. Tvrtka je koja se fokusira na daljnji rast, jačanje te razvoj svog poslovanja. Iza svih svojih proizvoda stoje timovi stručnjaka kojima je cilj postići najviše standarde kvalitete i sigurnosti proizvoda sa svrhom zadovoljenja potreba potrošača. Inovativne pomake ostvaruju sami ali i uz pomoć različitih partnerstava i suradnje. Koncern Agrokor slijedi najbolju praksu velikih svjetskih kompanija u odabiru tehnologija i u načinu upravljanja znanjem svojih zaposlenika. Agrokorove tvrtke imaju visoke tržišne udjele te Ukupni godišnji prihod iznosi 6,5 milijardi EUR.<sup>33</sup>

Primjeri tvrtki:

- Konzum
- Ledo
- Jamnica
- Zvijezda
- PIK Vrbovec
- Belje

---

<sup>32</sup> Izvor dostupan na: [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr) (15.06.2017.)

<sup>33</sup> Agrokor d.o.o. Dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnji-izvjestaji/> (15.06.2017)

**Tablica 5:Konsolidirano izvješće o financijskom položaju na dan 31.prosinca 2015.i 2014.**

<b>IMOVINA</b>	<b>2015.</b>	<b>2014.</b>
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>		
Nekretnine, postrojenja i oprema	22.966.428	25.609.599
Nematerijalna imovina	5.267.780	1.854.136
Biološka imovina	434.384	444.427
Ulaganja vrednovana po metodi udjela	174.821	55.863
Ostala dugotrajna f.imovina	3.601.342	3.184.832
UKUPNA D.I.	32.444.755	31.148.857
<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>		
Zalihe	7.582.323	7.8087.766
Biološka imovina	693.246	642.239
Imovina namijenjena prodaji	1.806.756	308.902
Zajmovi i depoziti	1.155.204	1.664.284
Potraživanja	5.856.654	6.258.732
Ostala kratkotrajna imovina	672.120	611.521
Novac i novčani ekvivalenti	2.608.618	2.681.314
UKUPNA K.I.	20.374.921	19.254.758
UKUPNA IMOVINA	52.819.676	50.403.615

Izvor: izrada autorice prema Agrokor d.o.o, Konsolidirani financijski izvještaji za 2015.(13.09.2017.)



### 3.3. Obiteljsko poslovanje u gradu Zadru

**Tablica 6: Zadarski poduzetnici**

<b>Redni broj</b>	<b>Obiteljski biznis-Zadar</b>	<b>Redni broj</b>	<b>Mali privatni hoteli</b>
<b>1.</b>	Puntamika line d.o.o.	<b>1.</b>	Hotel Villa Nico
<b>2.</b>	Bakmaz d.o.o.	<b>2.</b>	Hotel Mediteran
<b>3.</b>	Maraš d.o.o.	<b>3.</b>	Hotel President
<b>4.</b>	Lignum d.o.o.	<b>4.</b>	Hotel Venera
<b>5.</b>	Medita d.o.o.	<b>5.</b>	Aparrthotel Villa Hrešć
<b>6</b>	Autoškola Zadar d.o.o.	<b>6.</b>	Hotel Bastion
<b>7.</b>	Arbacommerce d.o.o.	<b>7.</b>	Hotel Kolovare

Izvor: obrada autorice ( 21.08.2017.)

U Tablici 6. prikazana su neka od poznatijih obiteljskih poduzeća grada Zadra, te mali privatni hoteli u gradu Zadru koje opstaju od trenutka početka poslovanja pa sve do danas, zahvaljujući profesionalnom bavljenju poslom i upotrebom kvalitetne tehnologije, proizvodnih kapaciteta te ljudskih resursa.

#### 3.3.1. Bakmaz d.o.o.

##### **Općenito**

Bakmaz d.o.o. je obiteljsko poduzeće koje se bavi trgovinom na veliko i malo. Osnovano je 1990.e godine te sa svojim prodajnim mjestima pokriva područje Zadarske te Ličko-senjske županije. U prvim godinama poduzeće je počelo rad samo s jednim veleprodajnim centrom, koji se u to vrijeme bavio prodajom voća i povrća i imao samo dva zaposlenika. S godinama se prodajni asortiman širio na prodaju pića, prehrane i ne prehrane, tako da danas ima 135 prodajnih mjesta i više od 500 zaposlenika.

##### **Vizija i Misija**

Njihova vizija kao i kod većine drugih poduzeća je zadovoljiti potrebe kupaca sa širokim asortimanom i pristupačnim cijenama sve to sa dobrom izgradnjom prepoznatljivosti na tržištu. Što se tiče misije uvijek su se vodili idejom da su zaposlenici najvažniji resurs svakog poduzeća.(briga za zaposlenika, isplata plaća na vrijeme.<sup>34</sup>

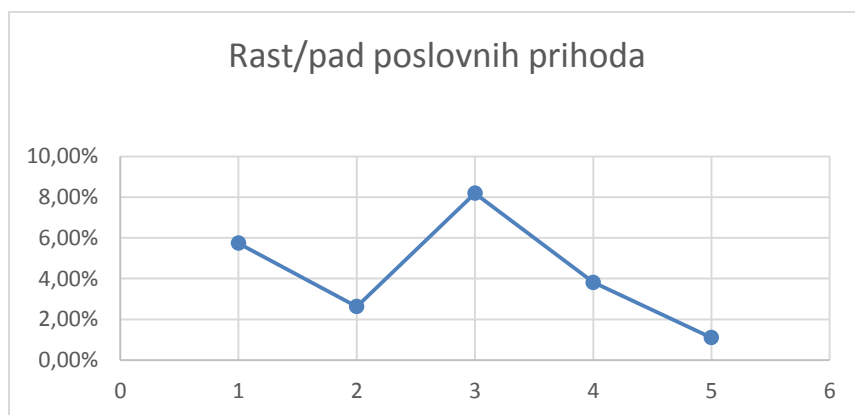
**Tablica 7. Poslovni prihodi poduzeća Bakmaz u milijunima kn. od 2010.-2014.**

<b>Poslovanje po godinama</b>	<b>Prihodi u mil.kn</b>
<b>2010.</b>	221.162.733
<b>2011.</b>	226.988.899
<b>2012.</b>	245.573.487
<b>2013.</b>	254.924.524
<b>2014.</b>	257.729.300

Izvor: izrada autorice prema Poslovni prihodi Bakmaza od 2010.-2014,(14.09.2017.)

Iz tablice 5. vidjeli smo kako iz godine u godinu prihodi poslovanja lagano rastu. Poslovanje ovog poduzeća ne bi uspjelo opstati sve do danas da ono nema osoba stručnih osobina koje posjeduju upravljačka znanja i vještine. Osobe koje vode poduzeće, u ovom slučaju obitelj, u početku su kao i danas izrazito pozitivno bile motivirane da izgrade proces poslovanja. Samim time još više ih potiče činjenica da su vlasnici poduzeća. U svakom trenutku u skupnom vođenju poduzeća može doći do raznoraznih konflikata među članovima obitelji, otpora jedne strane prema drugoj, no čini se da je u ovom slučaju po prihodima i po opstanku poduzeća dobar broj godina, vrlo dobro izbalansiran odnos između obitelji i posla što ukazuje na postojanje komunikacije među članovima. Problem poslovanja može nastati tek pri prijenosu vlasništva na drugu generaciju, dakle na sinove i kćeri što može dovesti do nedostatka upravljačkih znanja, neprofesionalnosti, raznih improvizacija, te potencijalne mogućnosti bankrota.

<sup>34</sup> Bakmaz d. o o, <http://www.bakmaz.hr/o-nama/> (21.07.2017.)



**Grafikon 3 : Rast/pad poslovnih prihoda Bakmaza od 2010.-2014.**

Izvor: izrada autorice prema Rast/pad poslovnih prihoda Bakmaza, (14.09.2017.)

Prema grafikonu 3. 2010e godine(1) Bakmaz bilježi rast prihoda od 5,74%, dok u 2011.rast od 2,63%.U 2012.rast od 8,19%, 2013e rast od 3,81% te rast od 1,10% u 2014.oj godini.

U Zadarskoj županiji općenito se uzdaju u pomorstvo, brodarstvo, ribarstvo, prerađivačku industriju te trgovinu jer se u njima bilježe najbolji rezultati. Trgovina je najzastupljenija sa 24,3% prihoda sa kojom smo upoznati u središnjem dijelu rada.(primjer Agrokor i Bakmaz) Slijedi je prerađivačka industrija sa 21,65%,turizam sa 10,6%,promet s 10,3% ,ribarstvo, brodarstvo i poljoprivreda 9%,a na građevinarstvo otpada 7,2%.<sup>35</sup>Gospodarstvo Zadarske županije za rast i razvitak ima mnogo potencijala u nekima od ovih djelatnosti. Primjeri brodarstva te ribarstva biti će dani u nastavku rada.

### 3.3.2. Adriatic propeleri d.o.o.

Adriatic propeleri d.o.o. je tvrtka koja se bavi proizvodnjom te popravcima propelera sa sjedištem u Zadru. Primjer su obiteljskog poslovanja koji djeluje na području Zadra i šire. Zbog specifičnosti posla jedini su u Europi koji rade na modifikacijama i optimizacijama

<sup>35</sup>Dostupno na : <https://lider.media/aktualno/zadarska-zupanija-tajna-zajednickog-rasta-turizma-industrije/> (11.09.2017.)

propelera koristeći najsofisticiraniju i najprecizniju tehnologiju. Upravo zbog uloženog truda u poslovanje dobili su i nagradu za najbolji projekt europskih obalnih gradova.<sup>36</sup>

### 3.3.3. Mišlov d.o.o.

Obitelj Mišlov prvotno se bavila samo lovom i uzgojem tuna te kasnije, točnije u lipnju 2015. otvorili su pogon za preradu plave ribe. Tvrtka posjeduje tri ribarska broda koja su opremljena za suvremeni ribolov kojima love ribu na Jadranu te Mediteranu. Linija proizvoda se sastoji od smrznutih, mariniranih te soljenih srdela i inćuna.<sup>37</sup>

### 3.3.4. Hotel Niko

Villa Nico mali je obiteljski hotel otvoren 2003. ali u prvobitnom stanju bio je jedan od prvih privatnih restorana u Zadru te je kao takav postao nezaobilazna destinacija. Kao restoran niže brojne uspjehe i nagrade te se prvenstveno bazira na riblji meni. Nalazi se prvi red do mora te omogućuje posjetiteljima sam pogled na stari grad.

Raspolaže sa ukupno 32 ležaja raspoređenih u 15 soba od kojih je 7 standardnih dvokrevetnih soba, 6 dvokrevetnih soba s balkonom i pogledom na more te 2 trokrevetne sobe s balkonom.<sup>38</sup>

### **Prirodno geografske značajke Zadra koje pogoduju razvoju turizma:**

- Klimatska obilježja ( mediteranska klima, zalazak sunca..)
- Vode ( toplo more, pitka voda..)
- Biljni svijet(vinogradi, maslinici i nasad smokava)
- Životinjski svijet ( domaće životinje, ribe, školjke, divljač, kućni ljubimci)
- Prirodna baština (parkovi, perivoji, šume, koridori)<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Adriatic propeleri, <http://www.adriaprop.hr/> ( 14.09.2017.)

<sup>37</sup> MM Mišlov,: <http://www.mislov.hr/onama.htm> (14.09.2017.)

<sup>38</sup> Hotel Niko, <http://hotel-niko.hr/foto-galerija/> ( 15.09.2017.)

<sup>39</sup> Krce,Miočić,B,(2016),Strategije razvoja turizma na grad Zadar od 2016.-2026.41-45str.

**Tablica 8: Kategorizacija smještajnih objekata u Zadru i Zadarskoj županiji**

<b>OBJEKT I KATEGORIJA</b>	<b>SJEDIŠTE OBJEKTA</b>	<b>UKUPNO SOBA</b>	<b>KREVETI</b>
<b>2*</b>			
Donat	Zadar	240	569
Tony	Pag	20	59
<b>3*</b>			
Adria	Biograd na moru	208	478
Joso	Sukošan	29	64
Mediteran	Zadar	30	60
<b>4*</b>			
Art Hotel Kalelarga	Zadar	10	20
Ilirija	Biograd na moru	165	338
Kolovare	Zadar	203	284
Pinija	Petrčane	307	612
Villa Donat	Sveti Filip i Jakov	67	134
Pagus	Pag	117	236
Villa 4m	Ražanac	29	52
<b>5*</b>			
Iadera	Petrčane	210	420

Izvor: obrada autora prema Ministarstvo turizma RH, Popis kategoriziranih turističkih objekata u RH,  
<http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505> (15.7.2017.)

### 3.4.SWOT ANALIZA

**Tablica 9 : SWOT analiza utjecaja turizma na grad Zadar**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-povoljan geografski položaj</li><li>-morska destinacija</li><li>-lojalni gosti</li><li>-dobra prometna povezanost</li><li>-čistoća grada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-nedostatak sadržaja u predsezoni i post sezoni</li><li>-sezonalnost</li><li>-nedostatak operativnog plana</li><li>-stihijski razvoj</li><li>-statično shvaćanje kulture</li></ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Širenje turističkih tržišta</li><li>-korištenje EU fondova</li><li>-izgradnja javnih garaža na ulazu u grad</li><li>-proširenje turističke ponude zadarskih otoka</li><li>-korištenje novih tehnologija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-ovisnost o vremenskim prilikama</li><li>-visoke cestarine na autocestama</li><li>-elementarne nepogode</li><li>-mogući ratni sukobi i politička nestabilnost</li><li>-nestalna porezna politika</li></ul>

Izvor: Krce,Miočić,B(2016),Strategija razvoja turizma na grad Zadar od 2016.-2026. 119-120str.

#### 4. ZAKLJUČAK

Pojam obiteljskog biznisa općenito značio bi da je to nekakav poduzetnički pothvat u kojem sudjeluje obitelj koja upravlja tim pothvatom. Obitelj je zajedno uključena u obavljanje gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti(profita).

Poticanje obiteljskog poduzetništva primjerice malih hotela, a i ostalih obiteljskih djelatnosti nezvanih za turizam, trebalo bi imati pozitivne utjecaje na zaposlenost te na povećanje konkurencije. Kako su u gradu Zadru razvijeni trgovina, ribarstvo, promet i prerađivačka industrija grad bi se trebao osvrnuti više na turizam jer upravo turizam služi kao dodatan i sigurniji impuls zarade budući da se u turizmu dolazi najbrže do ostvarenja prihoda

Kao turistički grad, Zadar nudi širok prostor za daljnji razvitak što kvantitativno što kvalitativno. Uz dovoljnu volju i angažiranost aktera grad Zadar bi trebao imati više hotela sa obiteljskim vlasništvom. Efikasnošću takvog poslovanja dolazilo bi do veće popunjenosti smještajnih jedinica i gospodarstvo u tom periodu bi bilježilo znatan razvitak, no turizam u Zadru doživljava svoj „boom“ tijekom ljetnih mjeseci, što može dovesti do prenatrpanosti smještajnih objekata za što bi također unaprijed trebalo voditi brigu o rješavanju takvog problema.

U gospodarstvu općenito trebalo bi se više pažnje posvetiti razvoju poslovanja kroz otvaranje malih poduzeća, dok u slučaju Zadra u turizmu trebalo bi se ulagati u male privatne hotele.

## LITERATURA

1. Alfić, S. (2012): Entrepreneurship in Small Family - run Hotels - Croatian Tourism Case Study. Učenje za poduzetništvo, Vol.2 No.1
2. Andrić, B. (2011): Čimbenici marketinškog okruženja u turizmu. Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 41-50.
3. Antunac, I. (2014): Mit o deviznoj potrošnji inozemnih turista. Dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/01Antunac.pdf>
4. Bedak, V. (2013): Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/PM\\_br3\\_c18%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/PM_br3_c18%20(1).pdf)
5. Blažević, B., Peršić M. (2009): Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.39
6. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011): Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav", Školska knjiga, Zagreb.
7. [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf)
8. Džubur, H. (2015): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/8\\_DZUBUR.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/8_DZUBUR.pdf)
9. Granc, P. (2015): Analiza promocije malih obiteljskih hotela. Veleučilište u Šibeniku. Odjel za menadžment.
10. Kotler, P., Bowen, J., Makens, C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Zagreb.
11. Klarić, Z. (2006): Geografski aspekti turističke regionalizacije svijeta prema konceptu Svjetske turističke organizacije. Croatian Geographical Bulletin, Vol.67. No.2.
12. Krce, Miočić, B. (2016) : Strategija razvoja turizma grada Zadra za razdoblje 2016.-2026. godine, Sveučilište u Zadru
13. Kružić, D., Bulog, I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Split
14. Mrnjavac, Ž.; Burnać, P.; Kordić, I.; Šimundić, B.; Perić, K. (2009): Gospodarstvo 3 , Zagreb
15. Ministarstvo turizma (2017): Popis kategoriziranih turističkih objekata u RH. Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505>
16. Petrić, L. (2006): Osnove turizma - priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split.
17. Petričević, N., Rajsman, D. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416.pdf)



18. Popesku, J. (2011): Menadžment turističke destinacije, Beograd
19. Renko, Kuvačić i . Renko D .(2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90.
20. [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol2\\_No1\\_329\\_335.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol2_No1_329_335.pdf)
21. Stišćak, S. (2015): Turistički resursi Dubrovnika. Veleučilište u Karlovcu.
22. Tribe, J. (2011): TheEconomicofRecreation, LeisureandTourism. Fourthedition, Elseiver.
23. Udovičić, A. (2013): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo.[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416%20(1).pdf)
24. [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)
24. <http://www.mislov.hr/onama.htm>
25. <http://www.adriaprop.hr/>
26. <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/bakmaz/Detaljno/54027>
27. <http://hotel-niko.hr/>
28. [www.agrokor.hr](http://www.agrokor.hr)

## **SAŽETAK**

Svrha ovog rada je uočiti i ukazati na važnost obiteljskog poslovanja u gradu Zadru te u gospodarstvu općenito. Obiteljska poduzeća su najčešće klasificirana kao mala i srednja poduzeća te predstavljaju glavni izvor zapošljavanja, inovacija i konkurentnosti na tržištu.

Oko 95% obiteljskih poduzeća u Europi su zapravo mala poduzeća. U radu se prati razvijenost obiteljskih poduzeća. Također u radu su analizirana pojedina obiteljska poduzeća, također i Hotel Niko kako bi shvatili u kojoj grani gospodarstva bi Zadar najbolje opstao, a to sve u svrhu ostvarenja profita.

Ključni pojmovi:

Grad Zadar, razvoj obiteljskog poslovanja, obiteljski turizam

## **SUMMARY**

The main purpose of this work is to point out the importance of family business in Zadar and in economy in general. Family business are often classified as small and medium enterprises which represent the main source of employment, innovation and competitiveness on the market. About 95% family businesses in Europe are actually small businesses. This work follows the development of family businesses. Also in this work are analyzed individual family businesses, also hotel Niko, to understand which branch of economy Zadar would survive best to make best profit.

Key terms:

The city of Zadar, family business development, family tourism